

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Управление сбытом в системе менеджмента на примере организации ООО
«СтеклоДизайн»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная

работа допущена к защите

Зав. Кафедрой

_____ О.В.Кружкова

(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:

Денисламова Анна Петровна

студентка группы ББ-41zP, 4 курса

заочного отделения,

направление «38.03.02 - Управление

малым бизнесом»

_____ (подпись)

Нормоконтролер

_____ Н.В.Федоровых

(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:

Оболенская А.Г.

кандидат экономических наук, доцент

_____ (подпись)

Екатеринбург 2016

Содержание

Введение.....	3
1. Изучение состояния управления сбытом в ООО «СтеклоДизайн»	6
1.1. Характеристика деятельности организации	6
1.2. Анализ организации сбыта продукции в ООО «СтеклоДизайн».....	11
1.3. Анализ управления сбытом продукции в ООО «СтеклоДизайн».....	14
2. Управленческое решение по совершенствованию управления сбытом ООО «СтеклоДизайн»	20
2.1. Описание управленческого решения с соответствующим теоретическим обоснованием предложенных действий	20
2.2. Правовое обоснование внедрения и реализации управленческого решения	35
2.3. Экономическое обоснование реализации управленческого решения	39
Заключение	52
Список используемых источников.....	Ошибка! Закладка не определена.
Глоссарий	Ошибка! Закладка не определена.
Приложения	Ошибка! Закладка не определена.

Введение

Работа организаций в новых экономических условиях предполагает реструктуризацию сфер деятельности хозяйствующих субъектов, но главным образом это касается сферы реализации готовой продукции. В условиях жесткой конкуренции главная задача системы управления сбытом – обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами. Сбыт продукции должен рассматриваться под принципиально иным углом зрения – через призму рыночного спроса и предложения.

Сбытовая деятельность – ключевое звено маркетинга и своего рода финишный комплекс во всей деятельности организации по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Собственно, именно здесь потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия фирмы полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает ее продукцию и услуги. Оптимизация сбытовой деятельности способна обеспечить конкурентоспособность организации в жестких условиях рынка.

Сбыт продукции является завершающей и результирующей стадией всей деятельности любого коммерческого предприятия. С переходом Российской экономики к рыночным отношениям организации, не нуждавшиеся до сих пор в собственной системе сбыта, столкнулись со сложной проблемой формирования сбытовых систем. Вопросы сбыта, традиционно считавшиеся в России второстепенными, вышли на первый план.

Являясь завершающей стадией движения товара от производителя к потребителю, сбытовая стадия при недостаточном внимании к себе может уменьшить эффект от предшествующих усилий по созданию и производству товара, и, напротив, сильная выверенная концепция и четкая организация сбыта способна продвинуть даже не самый лучший товар и принести доход.

Цель сбыта – доведение до конкретных потребителей конкретного товара, требуемых потребительских свойств (качества, цены и т.п.), в

необходимом объеме, в точное время (в точный срок), в определенное место и с допустимыми (минимальными) затратами.

В России система сбыта находится на переходной стадии развития, что в большой степени осложняет работу организаций. Обычно она характеризуется следующими чертами: слабое управление каналом сбыта; неполное выполнение обязательств в рамках канала; решения принимаются по каждой сделке в отдельности в результате постоянных переговоров; частое нарушение «контрактных» обязательств. Неумение управлять сбытом в современных условиях хозяйствования порождает цепочку: переполненные склады, отсутствие оборотных средств на закупку товара и др. Таким образом, рыночная экономика заставляет по-новому взглянуть на задачи управления сбытом.

Эффективный и слаженный механизм работы системы сбыта организации является главным конкурентным преимуществом фирмы.

Актуальность темы данного исследования заключается в том, что комплексное управление предприятием охватывает все стороны финансово-хозяйственной деятельности и невозможно без управления сбытом.

Вопрос эффективности сбыта продукции особенно высока в наши дни, когда конкуренция на рынке растет, подталкиваемая импортными производителями. Компании по производству продуктов питания сталкиваются с кризисами перепроизводства, вызванными слишком высокими темпами научно-технического прогресса и возрастающими требованиями потребителей. Неспособность предприятия эффективно управлять сбытом продукции в этих условиях может означать гибель компании.

Проблема: снижение темпов прироста выручки ООО «СтеклоДизайн».

Объект исследования – сбытовая деятельность.

Предмет исследования – управление сбытовой деятельностью торгового предприятия.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию управления сбытом предприятия на примере ООО «СтеклоДизайн».

Для достижения этой цели поставлены и решены следующие задачи:

- осуществить анализ организация управления сбытом оказываемых услуг в ООО «СтеклоДизайн»;
- выявить проблемы в системе управления сбытом ООО «СтеклоДизайн»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления сбытом ООО «СтеклоДизайн».

Методологическую основу исследования составляют труды российских и зарубежных авторов: Г.В. Савицкой, В.В. Ковалева, Н.А.Русака, В. А. Русака, А.Д.Шеремета, Е.В.Негашева, А.И.Бланка и др., а также экономическая периодика, в частности, статьи журналов: «Финансы и кредит», «Вопросы статистики», «Финансы».

Методика исследования состояла в сборе первичной информации, ее обработке (группировка, сравнение с базисным периодом) и анализе (статистические методы анализа) с целью выявления имеющихся недостатков и предложений, а также рекомендаций по их устранению.

Основными методами исследования данной проблемы являются - метод группировки, метод сравнения, графический метод, расчетно-аналитический метод.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы из 50 источников. Текст работы проиллюстрирован 7 рисунками, 27 таблицами, 3 приложениями.

1. Изучение состояния управления сбытом в ООО «СтеклоДизайн»

1.1. Характеристика деятельности организации

Полное наименование предприятия: общество с ограниченной ответственностью «СтеклоДизайн» (далее - ООО «СтеклоДизайн»).

Юридический адрес ООО «СтеклоДизайн»: 620017, г. Екатеринбург, ул. Фронтových бригад, д.18а, офис 216.

Этапы развития организации:

11.07.2007г. – регистрация предприятия

21.01.2009г. – смена собственника, юридического адреса

07.12.2009г. – смена редакции устава.

Миссия организации сформулирована следующим образом:
«Удовлетворение потребностей клиентов в продукции из стекла и зеркала».

Основным видом деятельности ООО «СтеклоДизайн» является производство изделий из стекла, выполнение стекольных работ.

В таблице 1 приведена характеристика ассортимента выпускаемой продукции ООО «СтеклоДизайн».

Таблица 1

Ассортимент выпускаемой продукции, их назначение и потребители

Основной потребитель	Назначения	Ассортимент
Физические лица	Для собственных нужд (дома, квартиры, коттеджи)	1) нарезка стекла и зеркала в размер; 2) зеркала в ванную, прихожую и т.д.; 3) полки из стекла; 4) кухонные фартуки из стекла
Юридические лица, ИП	Для нужд предприятий Посреднические организации (производители мебели и пр.)	(прозрачные, матовые, фотопечать); 5) двери-купе, двери шкаф-купе; 6) раздвижные двери из стекла; 7) душевые из стекла; 8) установка изделий из стекла и зеркала; 9) перегородки из стекла; 10) фурнитура, крепежи для стекол и зеркал

В состав предприятия входят: директор, экономист по сбыту, дизайнер, бухгалтер, сотрудники производства.

В организации прослеживается линейно-функциональная структура (рисунок 1).

Рисунок 1 - Организационная структура управления ООО «СтеклоДизайн»

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор ООО «СтеклоДизайн». В подчинении директора находятся: экономист по сбыту, дизайнер, бухгалтер, сотрудники производства. Из этого можно сделать вывод, что директор подчиняет себе все структуры организации.

Основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по продаже продукции несет отдел продаж. Возложены функции по поиску поставщиков, находить более выгодные варианты сотрудничества, а также функции по проведению переговоров и заключению договоров с поставщиками. Так же экономист по сбыту формирует клиентскую базы, ведёт переговоры с потенциальными клиентами, занимается поиском новых клиентов и подписанием договоров.

Линейная организационная структура управления организации предусматривает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей, возможностью самоуправления. Использование такого подхода к группированию работников обусловлено тем, что выполняемые функции однотипны, а кадры не дифференцируются по специальностям. Линейная организационная структура ООО «СтеклоДизайн» позволяет работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю деятельности персонала. Это, несомненно, даёт организации определенные преимущества.

Рассмотрим блоки управления организацией, их цели и решаемые задачи.

В табл. 2 представлена информация об управляющих блоках организации ООО «СтеклоДизайн».

Таблица 2

Характеристика блоков управления ООО «СтеклоДизайн»

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Общие и специальные функции	Кол-во сотрудников
Директор	Оптимизация затрат и повышение эффективности работы предприятия	Распределяет задания, заключает договора, выбирает направление работы, определяет задачи и цели сотрудникам	Планирование и координация деятельности предприятия	1
Отдел продаж	Ведет переговоры с заказчиками, организует и контролирует отгрузки, осуществляет поиск новых покупателей. Занимается поиском новых поставщиков, организует закуп товаров	Занимается логистикой отгрузок, осуществляет комплектацию заказов, заключают договора. Предоставляет товар по выгодной цене	Планирование, информирование, контроль. Анализ, контроль, информирование	2
Бухгалтерия	Организация бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности компании	Формирование учетной политики предприятия. Обеспечение своевременного и корректного предоставления отчетности	Формирует рабочий план счетов и формы первичных учетных документов	1

Проанализировав таблицу можно сделать выводы, что в компании самый крупный отдел, это отдел продаж, соответственно бухгалтерия занимает второе место, ну а затем идет руководство компании. У каждого отдела свои цели и задачи, которые перед ними поставлены. Но несмотря на это, компания успешно развивается на рынке, осваивая новые направления.

У компании прослеживается стратегия действенности, позволяющая поддерживать хорошее работоспособное состояние.

Действенность менеджеров определяется принятием эффективных управленческих решений. Для того, чтобы не допустить неудачи в принятии решения и превратить управленческие решения в действия, руководство четко для реализации данной стратегии ставят задачу менеджерам:

- добиться того, чтобы принятие решений стало привычкой;
- использовать групповое принятие управленческих решений для определения стратегических целей;
- предупреждать неудачи в принятии решений;
- определять как можно проще и яснее решение, которое надо принять, и устанавливать для его принятия крайний срок.

За период с 2013-2015 гг. основные технико-экономические показатели работы ООО «СтеклоДизайн» и их динамика показаны в (табл. 3)

Таблица 3

Технико-экономические показатели ООО «СтеклоДизайн» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	Анализируемый период			Абс.изм. 2015 г. от, (±)		Темп прироста 2015 г. к, %	
	2013	2014	2015	2013	2014	2013	2014
Выручка от реализации, тыс.руб.	18708,3	19874,9	21976,1	3267,8	2101,2	17,5	10,6
Себестоимость продаж, тыс.руб.	12908,7	13316,2	14064,7	1156,0	748,5	9,0	5,6
Прибыль от продаж, тыс.руб.	5799,6	6558,7	7911,4	2111,8	1352,7	36,4	20,6
Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	5799,6	6558,7	7911,4	2111,8	1352,7	36,4	20,6

Продолжение табл.3

Чистая прибыль, тыс.руб.	4639,7	5247,0	6329,1	1689,5	1082,1	36,4	20,6
Численность работников, чел.	6	6	6	0	0	0,0	0,0
Производительность труда, тыс.руб.	3118,1	3312,5	3662,7	544,6	350,2	17,5	10,6
Фонд заработной платы, тыс.руб.	1728	1764	1828,8	100,8	64,8	5,8	3,7
Оборотные средства	1735	1559	1550	-185	-9	-10,7	-0,6
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	10,8	12,7	14,2	3,4	1,4	31,5	11,2
Длительность одного оборота	33,8	28,6	25,7	-8,1	-2,9	-23,9	-10,1

Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	5075	5075	5075	0	0	0,0	0,0
Фондоотдача, руб.	3,7	3,9	4,3	0,6	0,4	17,5	10,6
Рентабельность продаж, %	31	33	36	5	3	16,1	9,1

По данным табл. 3, выручка от реализации продукции за анализируемый период увеличились с 18708,3 тыс.руб. до 21976,1 тыс.руб., т.е. на 3267,8 тыс.руб. или на 17,5%. При этом себестоимость продаж увеличилась за анализируемый период на 9,0%. В связи с этим прибыль от продаж увеличилась с 5799,6 тыс.руб. до 7911,4 тыс.руб., т.е. на 36,4%.

За анализируемый период прибыль до налогообложения увеличилась на 36,4 % и составила 7911,4 тыс.руб. В то же время за анализируемый период величина чистой прибыли увеличилась на 36,4% и составила в 2015 году 6329,1 тыс.руб.

Положительным моментом хозяйственной деятельности ООО «СтеклоДизайн» является высокий уровень рентабельности продаж (в 2013 году – 31 %, в 2015 году – 36%).

Отмечено повышение эффективности ресурсов предприятия:

- производительность труда работников ООО «СтеклоДизайн» увеличилась с 3118,1 тыс.руб. до 3662,7 тыс.руб.;
- фондоотдача увеличилась с 3,7 до 4,3 руб.

Положительным моментом является рост эффективности оборотных активов, о чем свидетельствует рост показателя оборачиваемости оборотных средств с 10,8 до 14,2, при этом срок оборачиваемости снизился с 33,8 до 25,7 дня.

Таким образом, анализ технико-экономических показателей выявил рост большинства из них, что говорит о повышении эффективности деятельности предприятия.

1.2. Анализ организации сбыта продукции в ООО «СтеклоДизайн»

Рассмотрим особенности сбыта продукции в ООО «СтеклоДизайн».

На рисунке 2 приведена схема бизнес-процесса сбыта продукции исследуемого предприятия.

Рисунок 2 – Организация сбыта продукции в ООО «СтеклоДизайн»

Организация сбыта продукции в ООО «СтеклоДизайн» включает ряд этапов:

- на первом этапе клиент обращается в компанию с заказом на определенный вид продукции;
- экономист по сбыту выдает замерщику (установщику) задание на проведение замеров (установку);
- после проведения замеров экономист по сбыту выдает дизайнеру задание на изготовление эскиза по заказу, а оператору и резчику стекла – задание на выполнение заказа;
- после выполнения заказа и проведения расчетов осуществляется выдача заказа клиенту.

Характеристика полномочий управленческих должностей ООО «СтеклоДизайн» в организации при осуществлении сбыта продукции приведена в таблице 4.

Таблица 4

Характеристика полномочий управленческих должностей в организации

Наименование должности	Рекомендательные полномочия	Согласовательные полномочия	Функциональные полномочия	Параллельные полномочия
Директор	Может давать указания и распоряжения любому сотруднику организации.	Может высказывать свое мнение к принимаемым решениям сотрудников организации.	Принимает решение для исполнения сотрудником организации.	Согласование рабочих процессов всех специалистов

Гл. бухгалтер	Ведет полностью контроль по работе 1С	Все принимаемые и рекомендуемые решения	Ведет бухгалтерскую отчетность	Управление финансовым результатом, контроль финансовых потоков
Экономист по сбыту	Производит поиск новых поставщиков, клиентов и работы с ними	Выбор поставщиков согласовывает с директором	Мониторинг рынка	Осуществление финансовых потоков
Дизайнер	Обработка чертежей в спецпрограммах	Проверка чертежей	Проектирование, подготовка файлов в работу	Координация телефонных звонков, запросов

Из таблицы мы видим, что больше полномочий у директора, это означает, что все отделы организации полностью подчиняются директору.

Проведем анализ показателей, характеризующих системы сбыта ООО «СтеклоДизайн».

В таблице 5 представлена динамика объемов выполненных работ ООО «СтеклоДизайн» за 2013 – 2015 гг.

Таблица 5

Технико-экономические показатели деятельности ООО «СтеклоДизайн» за 2013-2015 годы

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение (2015/2013)	
				абс.	отн., %
Объем стекольных работ (для юр.лиц и ИП):					
в натуральном выражении, кв.м.	440	479	488	48	10,9
в стоимостном выражении, тыс. руб.	2443,2	3253,1	3316,5	873,3	35,7
Объем производства стекольных работ (для физ.лиц):					
в натуральном выражении, кв.м.	1239	1215	1290	51	4,1
в стоимостном выражении, тыс. руб.	13372,6	15455,2	16558,4	3185,8	23,8
Совокупный объем работ:					

в натуральном выражении, кв.м.	1679	1694	1778	99	5,9
в стоимостном выражении, тыс. руб.	15815,8	18708,3	19874,9	4059,1	25,7

Согласно представленным в таблице 5 показателям, объем стекольных работ (для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей) за анализируемый период в натуральных показателях увеличился с 440 до 488 кв.м., т.е. на 10,9%. При этом в стоимостном выражении произошел рост данного показателя на 873,3 тыс.руб. или 35,7%.

Объем выполненных работ ООО «СтеклоДизайн» для физических лиц в натуральных показателях увеличился на 51 кв.м. или 4,1%, в стоимостном выражении – на 3185,8 тыс.руб. или 23,8%.

Совокупный объем производства стекольных работ у ООО «СтеклоДизайн» увеличился на 5,95 в натуральных показателях и на 25,7% в стоимостном выражении (рисунок 3).

Рисунок 4 – Структура производства продукции ООО «СтеклоДизайн», %

Объем и структура денежной выручки ООО «СтеклоДизайн» представлена в таблице 6.

Таблица 6

Объем и структура денежной выручки на предприятии в 2013-2015 гг.

Наименование	2013		2014		2015		В среднем 2013 – 2015 гг.	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Нарезка стекла, зеркала	9025,8	48,3	8075,9	40,6	9201,7	41,9	175,9	5,3
Стекольные, монтажные работы	6501,6	34,7	6021,3	30,3	7021,9	32	520,3	16
Художественная обработка стекла, зеркал	1357,6	7,3	2030,3	10,2	3025,1	13,8	1667,5	51
Товары	1823,3	9,7	3747,4	18,9	2727,4	12,4	904,1	27,7
Итого:	18708,3	100	19874,9	100	21976,1	100	3267,8	100

Проанализировав таблицу видно, что самую большую долю прибыли занимает продажа нарезки стекла и зеркала и составляет более 40%, продажа стекольных, монтажных работ составляет более 30%. Из этого можно сделать вывод, что на рынке востребована в большей мере нарезка стекла и зеркала с монтажными работами.

1.3. Анализ управления сбытом продукции в ООО «СтеклоДизайн»

Управление сбытом продукции в ООО «СтеклоДизайн» осуществляет непосредственно директор. В его обязанности входит непосредственное руководство процессами сбыта продукции и оказания услуг.

В непосредственном подчинении у директора находится экономист по сбыту.

Оценка выполняемых функций экономистом по сбыту представлена в таблице 7.

По данным таблицы 7 можно сделать вывод, что основными функциями экономиста по сбыту является планирование, организация и контроль за процессами продажи продукции предприятия.

Таблица 7

Деятельность менеджера организации

Наименование функции менеджмента	Содержание деятельности и функций выполняемых менеджером
Планирование	Планирование своего рабочего дня и рабочего дня сотрудников (дизайнера и работников производства). В течение дня даешь задания по мере развития ситуаций.
Организация	Осуществление функций по работе с заказами
Мотивация	Внутренняя мотивация: реализация собственных индивидуальных амбиций персонала. Внешняя мотивация: удовлетворение финансово-материальных потребностей.
Контроль	Установка и контроль сроков заказов. Можно выполнить раньше, но не позже установленной даты при этом, чтоб не страдало качество

Профессиональные качества экономиста по сбыту оценим с помощью составления профессиограммы.

Профессиограмма - это описание структуры и особенностей любой профессиональной деятельности, а также социально-экономических, производственно-технических и психофизиологических условий и требований, предъявляемых самой профессией к человеку. Она позволяет наиболее эффективно выполнять профессиональные требования, создавать условия для развития личности сотрудника и получать продукт, необходимый для общества.

Рассмотрим профессиограмму менеджера по сбыту ООО «СтеклоДизайн» (таблица 8)

Таблица 8

Профессиограмма менеджера по сбыту

Раздел	Содержание раздела
Профессия	Менеджер по сбыту
Процесс труда	Обработка входящих звонков, заявок; выставление счетов, оформление договоров, организация и контроль отгрузки; построение логистики; контроль за выполнением заказов, сроков и качества реализуемой продукции

Продолжение табл.8

Санитарно-гигиенические условия труда	Умственный, малоподвижный сидячий труд, чаще в офисном помещении, зрительно напряженная работа с компьютером
Психофизиологические требования профессии к работнику	Хорошая память, стрессоустойчивость, красивая, внятная речь, отсутствие нервно-психических заболеваний
Профессиональные знания и навыки	Знание специфики организации, достижения поставленной цели, ценообразование, основы маркетинга, ведения деловых переговоров, грамотная речь, четкое построение логистики
Требования к подготовке и повышению квалификации	В ООО «СтеклоДизайн» привлекаются к сотрудничеству люди как с опытом работы в данной сфере, так и без опыта

Проанализировав таблицу можно сделать вывод, что менеджер по сбыту должен быть стрессоустойчивым, иметь хорошую память, обладать красивой,

четкой, грамотной речью, быть уравновешенным. Так же можно сделать вывод, что компания принимает на работу как с опытом работы в данной сфере, так и без опыта. Это показывает то, что компания не экономит на сотрудниках, а производит обучение и повышения уровня квалификации.

Особенности принятия управленческих решений экономистом по сбыту рассмотрены в таблице 9.

Таблица 9

Управленческое решение руководителя подразделения

Этапы решения	Действия руководителя
Идентификация проблемы. Что случилось?	Позвонил клиент с претензией недостачи зеркал в количестве 1 штука размером 1000*720мм с обработкой кромки шлифовка
Диагностика проблемы, определение степени ее актуальности. Симптомы проблемы? Что не устраивает?	Разовый клиент, невнимательность клиента, тогда расходы на клиента Невнимательность работников цеха или офиса, тогда увеличение расходов на материалы и транспорт
Формулировка ограничений при решении проблемы. Отметьте ограничения. Согласуйте интересы.	Ограничения в единоличности документооборота, многофункциональность работников цеха, установка клиента: «Клиент всегда прав!»

Продолжение табл.9

Выявление и оценка альтернатив. Что делать? Возможные действия. Какой вариант развития ситуации предпочтительнее?	Таблица 10
Выбор и описание оптимальной альтернативы. Какие конкретные шаги? Оформление решения.	Альтернатива 1
Реализация решения. Кто исполнители? Что конкретно делает каждый из них? Сроки реализации.	Исполнители – Отдел продаж. Выявление ошибки в заявке клиента в количестве зеркал. Поднять заявку и выяснить истинную потребность в количестве зеркал клиента Оформление новой заявки клиенту. Установление с клиентом контакта, четкое исполнение сроков в течение 1 часа.
Оценка и контроль результатов реализации. Какие реальные результаты? Каковы последствия? Достигнуто ли запланированное? Что помешало реализации? Как планируется ликвидировать отклонения?	Ошибка клиента установлена. Финансовых потерь нет. Запланированное достигнуто: оформлена дополнительная заявка клиента на производство одного зеркала, увеличены продажи..

В таблице 10 приведен процесс оценки альтернатив при разработке управленческого решения.

Таблица 10

Оценка альтернатив

Критерии выбора альтернатив	Альтернатива №1	Альтернатива №2	Альтернатива №3
Содержание	Выявление ошибки в заявке клиента в количестве зеркал	Выявление ошибок в задании на производство из офиса	Выставление ошибок при производстве либо отгрузке
Ресурсы	Поднять заявку и выяснить истинную потребность в количестве зеркал клиента	Сравнить содержание в заявке клиента и в задании на производство	Проверка остатков готовой продукции в цехе
Стоимость решения	1200 руб.	3800 руб.	10650 руб.
Сроки реализации	1 час	30 минут	1 час
Исполнители	Отдел продаж	Отдел продаж	Производственный персонал

Продолжение табл.10

Шаги по реализации альтернативы	1. Поднять заявку, проанализировать содержание; 2. Позвонить клиенту с уточнением истинной потребности по количеству зеркал	1. Анализ финансовых затрат	1. Сверка остатков готовой продукции; 2. Проверка наличие накладных на отгрузку
Оформление решения	Оформление новой заявки клиенту	Оформление задания на производство	Выполнение заказа в полном объеме, либо отгрузка в полном объеме
Достижимый результат	Корректировка заявки клиента с выдачей зеркал по сроку	Корректировка задания на производство с выдачей зеркал по сроку	Полная отгрузка товара по сроку
Величина финансового результата	135800 руб.	128990 руб.	114220 руб.

На эффективную организацию сбыта продукции оказывает большое влияние маркетинговая деятельность предприятия.

Служба маркетинга как самостоятельное подразделение в структуре ООО «СтеклоДизайн» отсутствует. Все функции маркетинга выполняет непосредственно директор и отдел продаж.

Директор - определяет стратегию деятельности по продвижению товаров, организует ее реализацию; отвечает за качественную и своевременную подготовку и проведение рекламных мероприятий; осуществляет контроль за сбытовой деятельностью, опираясь на плановые показатели по сбыту организует для отдела продаж выработку рекомендаций по совершенствованию сбытовой сети и поиску новых каналов товародвижения.

Специалисты по продажам - непосредственное осуществление оптовых продаж стекольной продукции путем привлечения новых потребителей и сотрудничества с уже имеющимися, участие в переговорах об условиях поставки, рассмотрение претензий, заключение договоров на поставку, участие в проведении рекламных мероприятий; проведение маркетинговых исследований, анализ полученных результатов, выработка рекомендаций и программы по улучшению сбытовой деятельности.

Отдел продаж ориентируется на общекорпоративную стратегию, заключающуюся в занятии лидирующего положения по объему продаж на рынке стекла.

Основными задачами являются:

- Оценка покупательского спроса - выявление факторов, влияющих на предпочтения потребителей.
- Разработка и планирование ассортимента включает в себя разработку ассортиментной структуры торговли в соответствии с требованиями рынка; оценку конкурентоспособности изделий;
- Ценовая политика включает в себя контроль за рыночными ценами, контроль за реакцией потребителей на ценовые изменения,

рекомендации руководителю по изменению цен, по проведению скидок.

- Реклама и стимулирование сбыта включает в себя: рекламу с использованием всех средств массовой информации; поощрение покупателей; формирование имиджа.
- Сбыт и распределение - прогноз, планирование товарооборота; определение способов продажи товаров.

Анализ маркетинговой деятельности организации рассмотрен в приложении А.

Важным элементом маркетинговой политики ООО «СтеклоДизайн» является анализ внешней среды. По результатам проведенной оценки можно сказать, что взаимодействие ООО «СтеклоДизайн» характеризуется эффективностью.

Выводы по первой главе

Проведенный выше анализ управления сбытом в ООО «СтеклоДизайн» выявил следующее:

- анализ технико-экономических показателей выявил рост большинства из них, что говорит о повышении эффективности деятельности предприятия;
- совокупный объем производства стекольных работ у ООО «СтеклоДизайн» увеличился на 5,95 в натуральных показателях и на 25,7% в стоимостном выражении. В структуре продукции ООО «СтеклоДизайн» преобладает продукция, выполненная для физических лиц;
- наибольшую долю прибыли занимает продажа нарезки стекла и зеркала и составляет более 40%, продажа стекольных, монтажных работ составляет более

30%. Из этого можно сделать вывод, что на рынке востребована в большей мере нарезка стекла и зеркала с монтажными работами;

- управление сбытом продукции в ООО «СтеклоДизайн» осуществляет непосредственно директор. В его обязанности входит непосредственное руководство процессами сбыта продукции и оказания услуг. В непосредственном подчинении у директора находится экономист по сбыту.

Существующая система сбыта ООО «СтеклоДизайн» имеет ряд недостатков:

- недостаточная эффективность существующей сбытовой политики предприятия;
- проблема нормативно-правового регулирования сбытовой политики заключается в неточности формулировок договоров при осуществлении рекламной деятельности ООО «СтеклоДизайн».

2. Управленческое решение по совершенствованию управления сбытом ООО «СтеклоДизайн»

2.1. Описание управленческого решения с соответствующим теоретическим обоснованием предложенных действий

Совершенствование системы сбыта — это непрерывный процесс обоснования и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей ее создания (реструктурирования) и развития; рационализация ее отдельных сторон, контроль и выявление «узких мест» на основе непрерывной оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям функционирования организации.

Одним из возможных направлений совершенствования управления сбытом является формирование сбытовой политики предприятия.

Под сбытовой политикой в наиболее широком аспекте необходимо понимать выбранные единством сбытовых стратегий (стратегии охвата, позиционирования и т.д.) и единство мероприятий по возникновению ассортимента продукции, ценообразованию, по возникновению спроса и сбыта (реклама, обслуживание, кредитование), заключению соглашений продажи товаров, транспортировке, по инкассации задолженности, организационным и другим аспектам.

Сбытовая политика – самый общий подход организации к сбыту продукции, система решений по продажам и физическим перемещениям товаров. Стратегической целью политики обязано быть достижение максимально уровня обслуживания при оптимальных затратах. Идею маркетинга (удовлетворение нужд покупателей с выгодой для организации) важно применять при разработке продукции, и при организации сбыта. Необходимо гарантировать обслуживание, определяемое покупателями и возможное для продавца. На базе этой цели могут определяться количественные и качественные цели по конкретным товарам. Допустим: престижный образ, ограниченный сбыт, полный надзор над сбытом или максимальная доступность продукции [29, с.112].

Чтобы реализовать товары и довести их до потребителей организация обязана выполнить общность мероприятий по гарантированности распределения и продвижения продукции на рынках и успешно разрешить задачи создания каналов движения продукции, сбытовой политики. Указанные вопросы маркетингологи определяют важнейшими и уделяют последним огромное внимание, во время сбыта продукции удовлетворяются нужды покупателей, сбыт приносит конкретную прибыль и эффективно определяет вкусы потребителей.

Главными целями сбытовой политики являются: гарантированность доставки продукции от места изготовления к точкам продажи для достижения

удовлетворения нужд потребителей и прибыли организации; организация сбытовой сети для осуществления продаж производимой продукции; возникновение сети оптовых магазинов, складов хранения, пунктов обслуживания и выставочных залов; маршрутов товародвижения; транспортирования, деятельности по отгрузке товаров; разрешение проблем логистики, снабжения, гарантированности товародвижения и др. Основными целями компании в организации товародвижения считается оптимизация расходов и сохранность продукции.

Для усиления эффективности политики организации маркетологам необходимо учитывать воздействие многих обстоятельств: производственных, финансовых, кадровых и остальных возможностей организации; главные характеристики продукции (внешний вид, потребительские свойства, техобслуживание, сроки и т.д.); конкуренцию; каналы сбыта; нормативно-юридическую среду; главные характеристики рынка (объем, торговая практика и др.); цена различных систем и структур т.д. Исследовав сведения и другие факторы, необходимо опосредовать решение о выборе главных способов сбыта, каналов, посредников, формы управления сбытом, хода управления товародвижением.

Под сбытовой политикой в широком смысле необходимо понимать выбранное руководством единство сбытовых стратегий (охвата рынка, позиционирования и т.д.) и общность мероприятий по возникновению ассортимента продукции, ценообразованию, формированию спроса и развитию сбыта (реклама, коммерческое кредитование), заключению сделок по продаже товаров, транспортировке, инкассации задолженности, материально-техническим и остальным аспектам сбыта [31, с.144].

Сбытовую политику организации целесообразно нацеливать на:

- получение прибыли в текущем периоде, кроме того, обеспечение ее в будущем;
- удовлетворение платежеспособного спроса клиентов;

– долговременную устойчивость предприятия, конкурентоспособность товаров;

– возникновение положительного имиджа на рынке и признание имиджа общественностью [30, с.111].

Создание сбытовой политики организации предполагает:

- создание внутренних стандартов сбытовой работы и их закрепление в положении;

- исследование адекватности (с доработкой) существующей организации отделов, опосредующих вопросы сбыта продукции, имеющим место условиям, корректировку оргструктуры - ведение в соответствие с постулатами эффективности системы контроля и требованиям к ее созданию;

- разработку организационно-нормативных материалов (в частности, положений и инструкций), регламентирующих деятельность организации в рыночных условиях;

- создание формальных процедур надзора сбыта продукции.

Сбытовая политика, опосредованная на базе целей и задач, обязана соответствовать бизнес-концепции (что представляет организация, чем последняя сильнее конкурентов, каково желаемое на рынке и т.д.), а кроме того, принятому курсу.

Рынок предоставляет производителю возможности для сбыта и накладывает на его работу ограничения. Производитель, действительно заинтересованный в сбыте продукции, обязан знать действительное положение дел и на этой базе принимать решения по продаже товаров. Сбытовая политика базируется на базе упорядоченного исследования потребностей, восприятий и предпочтений, необходимых потребителям организации. Потребности и запросы сильно меняются. Эффективная политика обязана быть нацелена на обновление ассортимента и увеличения разнообразия предлагаемых услуг (обслуживание, консультации, обучение и т.д.).

Сбытовая политика зависит от внутренних и внешних условий функционирования предприятия (организации) и для ее разработки необходим

их детальный анализ, а также возможностей организации. Рынок предоставляет конкретному производителю разные возможности для сбыта и одновременно накладывает определенные ограничения. Производитель, заинтересованный в эффективности сбыта своей продукции, должен знать реальное положение дел на рынке и на этой основе принимать обоснованные решения по реализации товаров.

Сбытовая политика строится на основе упорядоченного анализа потребностей и запросов, восприятий и предпочтений, свойственных потребителям продукции организации. Потребности и запросы покупателей постоянно меняются.

Эффективная сбытовая политика должна быть направлена на постоянное обновление ассортимента и повышение разнообразия предлагаемых покупателям услуг (гарантийное обслуживание, консультации по эксплуатации, обучение пользователей и т.д.).

Основные принципы сбытовой политики:

- целенаправленность;
- скоординированность;
- системность;
- гибкость;
- комплексность;
- всесторонность учета маркетинговой информации [21, с.113].

Этапы разработки сбытовой политики (рисунок 5) выглядят следующим образом.

Рисунок 5 - Этапы формирования сбытовой политики [13, с.221]

В границах этих представлений предприятие должно перестраивать свою работу быстрее и эффективнее, чем возможные конкуренты, учитывая интересы, сопряженные с сохранением и увеличением благополучия как организации, потребителей и общества. Сбытовая политика обязана служить

основой для разработки снабженческой, технологической и финансовой политики.

Создавать сбытовую политику необходимо начальникам отделов сбыта и маркетинга. Последние обязаны согласовывать текст «Положения о сбытовой политике» с остальными руководителями (конструктором, технологом, начальником экономического отдела, финансового, начальником отдела труда, отдела технического снабжения, начальником правового отдела, главным инженером, заместителем директора по коммерческим, производственным вопросам) [30, с.44]. После важных согласований начальник отдела представляет завизированное должностными лицами «Положение о сбытовой политике» на утверждение директору. «Положение о сбытовой политике» внедряется в действие приказом директора организации.

Документальное закрепление политики целесообразно по таким причинам:

- формальное определение и закрепление стандартов работы по сбыту уменьшает возможность злоупотреблений и ошибок;
- наглядно показывает взаимосвязь многих аспектов сбытовой работы и определяет общее видение сбытовой деятельности и возникающих проблем ответственными сотрудниками, что заставит последних понимать проблемы своего отдела, но и остальных подразделений организации;
- способствует четкой координации усилий по сбыту;
- ведет к установлению критериев сбытовой деятельности для надзора;
- делает организацию подготовленной переменам;
- на основе документально закрепленных определений сбытовой политики специалисты могут осуществлять свои планы - допустим, планы исследований многих аспектов рынка, рекламных мероприятий, сметы затрат, планы возникновения портфеля заказов и т.д.;
- заставляет администраторов мыслить перспективно и ответственно относиться к решениям.

Сотрудники, имеющие отношение к реализации продукции, обязаны быть ознакомлены с «Положением о сбытовой политике» и должны четко придерживаться решений в своей деятельности. Обязанности по реализации контроля на предмет утвержденного «Положения» всеми подразделениями необходимо возложить на руководителя конкретного отдела сбыта. Политика обязана разрабатываться на любой отчетный год, а каждые изменения - оформляться приказом. В условиях конкуренции сведения, имеющиеся в «Положении», представляет конкретный интерес для конкурентов и обязана быть определена приказом к информации, составляющее коммерческую тайну. Необходимо определить и закрепить приказом круг лиц, имеющих доступ к указанной информации для реализации своих обязанностей.

Исходя из вышесказанного, сбытовая политика представляется совокупностью всей функциональной деятельности, осуществляемой после завершения производственной стадии (по окончании изготовления продукции) вплоть до непосредственной продажи товара покупателю, доставки его потребителю и послепродажного обслуживания. Такое представление сбыта трактует его с позиций системного и комплексного подходов в широком смысле, в отличие от узкой трактовки сбыта как непосредственно продажи товара.

С целью совершенствования управления сбытом продукции ООО «СтеклоДизайн» необходимо осуществить ряд мероприятий:

- внедрение продаж продукции предприятия через интернет;
- повышение квалификации персонала, ответственного за продажи продукции.

С целью повышения объемов продаж продукции ООО «СтеклоДизайн» предлагается организовать продажи продукции посредством интернета. Для этого необходимо создать интернет-магазин компании ООО «СтеклоДизайн», в котором будет представлен весь ассортимент продукции предприятия.

Повышение уровня сервиса доставки требует дополнительных финансовых затрат на расширение штата и организацию работы службы

доставки, а также зачастую влечет изменение всех бизнес-процессов компании. Так например, созданная в Екатеринбурге ООО «Курьер-ЕКБ» предоставляет интернет-магазинам современный сервис доставки, который позволит обеспечивать покупателям высокий уровень обслуживания без лишних финансовых затрат и организационных хлопот.

ООО «Курьер-ЕКБ» занимается обслуживанием интернет-магазинов г. Екатеринбурга по доставке товара с 2005 года. И за это время заслужила признание более 100 постоянных клиентов и репутацию надежного партнера по организации логистики интернет-магазинов.

Данная компания предлагает клиентам решить следующие задачи:

- быстрая организация сервиса доставки заказов;
- оперативная доставка заказов, с которыми не справляется собственная служба - в случаях пиковых нагрузок или быстрого роста объема заказов;
- сокращение издержек интернет-магазина - как за счет снижения расходов на собственный штат и рабочие места отдела логистики, так и за счет уменьшения налогооблагаемой базы.

Сотрудничество с ООО «Курьер-ЕКБ» дает интернет магазинам следующие конкурентные преимущества:

- безупречная доставка заказов в срок, даже в периоды пиковых нагрузок;
- вежливые и аккуратные курьеры, достойные быть лицом интернет-магазина;
- строго регламентированные сроки возврата денег за доставленные товары;
- дополнительное время и средства для развития интернет-магазина.

Компания ООО «Курьер-ЕКБ» выбирает оптимальное время доставки по городу (когда меньше пробок), несколько заказов из одного района развозит разом, организует несколько складов в разных частях города.

Опыт выполнения большого количества различных доставок для клиентов с разной организацией бизнес-процессов позволил ООО «Курьер-ЕКБ» выработать эффективную схему взаимодействия с интернет-магазинами и организовать четкий и надежный сервис, который повышает доходность бизнеса интернет магазина и удовлетворенность сервисом покупателей. Данная компания работает не только на рынке Екатеринбурга, но и осуществляет доставку товара по всей Свердловской области. Данный вид услуги позволит интернет магазину увеличить количество покупателей, и повысить объем реализации товара.

Большинство крупных московских интернет-магазинов не содержат собственных служб доставки, а работают с внешними компаниями. Доставка товара весом до 3 кг в пределах городской черты стоит 1,55 долл. (около 50 рублей). Очевидно, что при большом объеме заказов можно претендовать на существенную скидку. Сами интернет-магазины обычно определяют стоимость доставки товаров декларируют бесплатную доставку, закладывая «доставочную стоимость» в цену относительно дорогого товара.

Теоретически работа с внешними службами доставки снимает много проблем, связанных с организацией собственной курьерской службы. Не нужно платить курьерам зарплату, оплачивать больничные. К тому же стоимость доставки относится к расходам, что позволяет экономить на налогах. Таким образом, при увеличении товарооборота магазинам приходится все чаще прибегать к услугам профессиональных курьерских служб.

Оптимизация логистики заказов интернет-магазина – это не только показатель высокого уровня обслуживания покупателей, но и залог финансовой успешности компании, возможность управлять затратами компании как на поддержку штата отдела доставки, так и на покрытие транспортных расходов и порчи / утраты товаров.

Именно в решении этих задач интернет-магазину помогает аутсорсинговый сервис доставки.

В таблице 11 приведены преимущества использования интернет-магазином ООО «СтеклоДизайн» внешней службы доставки.

Таблица 11

Преимущества использования интернет-магазином внешней службы доставки

Собственная служба доставки	Аутсорсинг
Организация службы доставки. Набор и обучение курьеров и выделенного персонала для работы с ними, разработка схемы взаимодействия подразделений компании, организация кассового сопровождения продажи. Временные и финансовые затраты, а также возможные ошибки и потери.	Опыт и наличие отработанных процессов. Клиент получает готовую службу доставки с отлаженными в работе с другими клиентами процессами.

Продолжение табл.11

Управление штатом отдела доставки. Существует риск невыхода на работу курьера по болезни, личным мотивам и пр., что может привести к срыву срока доставки заказа.	Гарантия доставки. Клиенту не нужно беспокоиться о том, кто будет доставлять заказ, если курьер не выйдет на работу. Это забота курьерской службы, поэтому заказ будет доставлен в срок.
Недоверие к курьерам. Курьер может потерять или испортить товар, а может и вовсе исчезнуть вместе с деньгами и товаром.	Гарантия сохранности товара и возврата денег.
Срывы сроков в периоды пиковых нагрузок. Количество заказов никогда не бывает одинаковым. Даже если не принимать в расчет предпраздничные дни, количество заказов интернет-магазина имеет волнообразный характер, привязанный например к периодам получения зарплат.	Эффективная работа с пиковыми нагрузками. Дорожащая своей репутацией курьерская служба поддерживает постоянный запас ресурсов для оперативной обработки заказов своих клиентов.
Затраты на организацию службы доставки. Организация собственной службы доставки – это не только штат курьеров, но и штат дополнительного персонала для работы с ними: кладовщики для сборки и выдачи заказов, персонал для планирования маршрутов, приема отказов и переносов. дополнительные сотрудники для корректировки заказов и контроля работы курьеров, необходимость набора, обучения и оформления курьеров, прием денег, оформление чеков и ведение кассового учета.	Снижение затрат интернет-магазина. При работе с курьерской службой клиент остается только передать все заказы одному курьеру и получить деньги за доставленные заказы за предыдущий период по реестру. Компания может гораздо больше времени посвятить развитию своего интернет-магазина и заботиться о росте продаж, а не об их обслуживании. Кроме того, услуги службы доставки списываются на расходы, что уменьшает налогооблагаемую базу.

Таким образом, доверяя организацию логистики заказов аутсорсинговой курьерской службе, интернет-магазином ООО «СтеклоДизайн» избавляется от одного из самых сложных бизнес-процессов в компании. Используя качественный и отлаженный сервис внешних аутсорсеров вместо организации собственной службы доставки, компания может направить больше времени и средств на увеличение доходов, а не обеспечение внутренних процессов.

Для начала работы интернет-магазину ООО «СтеклоДизайн» необходимо заключить с аутсорсинговой компанией договор на оказание курьерских услуг. Все услуги, за исключением «Кассового обслуживания» оказываются в рамках данного договора.

Схема работы ООО «Курьер-ЕКБ» с интернет-магазинами наглядно представлена в Приложении Б.

Доставка отправлений с параметрами, превышающими указанными выше, оговаривается индивидуально.

Курьерские услуги осуществляются легковым автотранспортом, что гарантирует бережную и сохранную доставку отправления.

ООО «Курьер-ЕКБ» предоставляет услугу «доставка с наложенным платежом». При передаче товара на доставку клиент прилагает к нему кассовые чеки, которые ООО «Курьер-ЕКБ» вместе с товаром доставляет покупателю и принимает от него денежные средства.

Денежные средства, полученные за товар, передаются клиенту в оговоренные сроки и согласованным способом.

Для компании ООО «СтеклоДизайн» может быть востребована услуга «доставка с кассовым обслуживанием». Данная услуга предполагает доставку отправления с наложенным платежом, при которой мы вместе с товаром передаем покупателю выбитый нами чек и принимаем денежные средства за товар.

Другим направлением повышения конкурентоспособности интернет-магазина ООО «СтеклоДизайн» является внедрение новых сервисов.

Сервисы, используемые в интернет-магазине, позволяют привлечь дополнительных посетителей и увеличить доходы магазина.

В качестве дополнительных сервисов, предлагаемых к внедрению в интернет-магазине ООО «СтеклоДизайн», являются:

1. Отзывы о товарах

Мнения покупателей на страницах товаров в интернет-магазинах имеют ряд достоинств: они облегчают процесс выбора, способствуют росту конверсии, положительно влияют на поисковую оптимизацию, повышают уровень доверия к интернет-магазину. Для многих потребителей, знакомство с отзывами – один из первых шагов в покупке. Отрицательные отзывы имеют особую ценность, ведь все познается в сравнении, и у каждой медали есть как минимум две стороны. Мнения о товарах на страницах интернет-магазина – действенный инструмент в повышении продаж, однако в первую очередь они должны быть полезными для потребителей.

2. Сравнение товаров

Редкий магазин имеет в своем ассортименте только уникальные товары. В основном, категории наполнены вариациями на тему, продуктами одинаковыми по сути, но разными в плане характеристик. Чтобы помочь покупателю выбрать именно то, что ему надо, внедрите в своем интернет-магазине возможность сравнения товаров. Возможно, есть смысл ограничивать количество продуктов, отбираемых для сравнения: вряд ли рядовой покупатель осилит таблицу в дюжину колонок, где надо выискать с десятков ячеек, в которых представлены различия между отобранными товарами. Технологически более сложный (и не ко всем категориям продуктов подходящий) вариант – предоставлять возможность выбора отдельных характеристик. В принципе, такой функционал реализуется и с помощью фильтра свойств в рамках категории, однако нельзя сказать, что это альтернатива сравнению товаров. Само слово «сравнение» несет в себе некий положительный заряд, явно выражает возможность осуществить осознанный, основанный на анализе товаров выбор.

3. Онлайн-консультант, обратный звонок

Современные технологии все более нивелируют врожденные недостатки электронной коммерции. Раньше достучаться до продавца могли только упорные, и выбор был невелик: электронная почта, обычный телефон (если его номер указывался на сайте), может быть – Skype или ICQ. Сегодня можно воспользоваться SaaS-решениями, позволяющими внедрить в интернет-магазине чат с консультантом, или же установить специальный софт на сервер. Хорошим дополнением к чату является возможность заказа обратного звонка: заинтересованный посетитель вводит номер своего телефона, менеджер интернет-магазина ему перезванивает. Кнопки этих функций должны присутствовать на сайте повсеместно, но на страницах товара им следует уделить особое внимание (сделать их более заметными), ведь именно там в большинстве случаев и принимаются решения о покупке. Чем проще потенциальному покупателю будет связаться с продавцами, чем качественнее и быстрее будут их ответы, тем выше шансы на продажу. Теме обслуживания клиентов в интернет-магазине у нас посвящен целый раздел. Отдельно можно отметить материалы «Интернет-магазин с человеческим лицом» и «Интернет-магазин будущего: полноценный онлайн-консультант» (в последнем представлен сервис полноценной видеосвязи с клиентом).

4. Демонстрация товаров в действии

Крупные интернет-магазины уже осознали силу видеороликов, в которых товары применяются в действии, или просто показываются в контексте реальной жизни. Например, на недавней конференции Internet Retailer представители интернет-магазина Office Depot показали ряд роликов и заявили, что с их помощью им удалось резко повысить продажи. Другой интернет-магазин, TigerDirect.com, использует видео не только для того, чтобы показать товар, но и в качестве образовательного ресурса. Мы неоднократно писали о примерах использования видео для продвижения интернет-магазина:

- повышение конверсии с помощью видеороликов;
- видео товара в интернет-магазине: психология покупателя;

- используем YouTube в продвижении интернет-магазина: 5 примеров и одно приложение;
- видео в интернет-магазине: демонстрация товара и не только.

Да, процесс создания видеоролика может потребовать (как минимум) много времени и (как максимум) немало денег. Но использование видео в интернет-магазине – развивающийся тренд, повсеместное появление роликов о товарах, образовательных или имиджевых каналов от онлайн-ритейлеров на видеохостингах – лишь вопрос времени, так что прорабатывать эту тему лучше раньше, чем позже.

5. Социализация

Для многих, социальные сети уже стали чуть ли не единственным пространством онлайн-жизни. Кнопки социальных сетей на странице сайта – простой способ предоставить пользователю возможность высказать свой интерес в контенте этой страницы. Когда речь идет о товарах в интернет-магазине, клик по «Мне нравится», «Класс!», «Твитнуть» и т.п. означает расширение аудитории и рост посещаемости товарных страниц. Кроме того, добавляя ссылку на товар в свою соц. ленту, пользователь явно указывает свою заинтересованность в этом товаре, даже если речи о приобретении его «прямо сейчас» не идет. Каждый такой клик повышает шансы на продажу, поэтому пренебрегать размещением кнопок соц. сетей на страницах интернет-магазинов значит вредить собственному бизнесу. Целесообразно осуществить внедрение кнопки «Отправить другу по e-mail»: это старый, но не потерявший своей актуальности инструмент, ведь аккаунты в соц. сетях все-таки есть не у всех, а электронная почта – данность для практически любого вхожего в интернет человека.

Вторым мероприятием, направленным на совершенствование управления продажами ООО «СтеклоДизайн» является повышение квалификации персонала компании, ответственного за продажи.

С целью повышения уровня квалификации персонала службы продаж ООО «СтеклоДизайн» предлагается всем категориям работников пройти обучение. При этом:

- руководители должны пройти двухнедельные курсы по основам управления торговым предприятием на базе одного из ВУЗов г. Екатеринбурга;
- менеджерам компании необходимо направить на обучение управлению продажами (пятидневные курсы).

План обучения персонала ООО «СтеклоДизайн» приведен в таблице 12.

Таблица 12

План обучения персонала ООО «СтеклоДизайн»

Категория персонала	Количество работников, направленных на обучение	Вид обучения	Место обучения	Дата обучения
Руководство	1	Семинар	Учебный-Информационный Центр	10.08.2016-24.08.2016

Продолжение табл.12

Менеджеры	1	Семинар»	Учебный-Информационный Центр	02.08.2016-07.08.2016
Итого	2	-	-	-

Общее количество работников, предлагаемых к направлению на обучение составляет 2 человека.

Система обучения персонала после внедрения проекта представлена на рисунке 6, видно, что в системе обучения персонала после внедрения проекта появится такой элемент как планирование (определение необходимости в обучении персонала).

Рисунок 6 - Система обучения персонала после внедрения проекта

Реализация мероприятий по обучению персонала будет способствовать достижению стратегических целей, то есть совершенствованию системы мотивации персонала.

2.2. Правовое обоснование внедрения и реализации управленческого решения

С целью улучшения организации сбытовой деятельности ООО «СтеклоДизайн» предлагается устранить имеющиеся проблемы нормативно-правового регулирования. На настоящий момент недостаточно эффективно обеспечено регулирование рекламной деятельности предприятия.

Основным нормативным актом, регулирующим осуществление рекламной деятельности предприятия является Федеральный закон "О рекламе" от 13.03.2006 №38-ФЗ.

Действующий Закон о рекламе ставит перед собой цели защитить субъектов от недобросовестной конкуренции в области рекламы, предотвратить появление ненадлежащей рекламы или предотвратить негативные последствия, которые могут быть ею вызваны.

Данный акт является комплексным, поскольку регулирует совокупность отношений, связанных с рекламной деятельностью. Так, Закон о рекламе определяет само понятие рекламы; понятие, права и обязанности субъектов рекламных отношений; требования, предъявляемые к рекламе, и ряд других вопросов.

Отношения, возникающие между субъектами при производстве, размещении и распространении рекламы, регулируются Законом о рекламе (в частности, гл. 3 содержит права и обязанности рекламодателей, рекламопроизводителей и рекламораспространителей) и договором. Функции одного или нескольких участников рекламной деятельности могут совпадать в одном лице. Впрочем, целесообразность такого совпадения в условиях жесткой конкуренции рекламного бизнеса представляется весьма сомнительной.

Среди обозначенных в Законе о рекламе прав и обязанностей участников рекламного процесса назовем следующие.

Рекламодатель, рекламопроизводитель и рекламораспространитель обязаны хранить материалы или их копии, содержащие рекламу, в течение одного года со дня последнего распространения рекламы. Данные субъекты обязаны предоставлять органам исполнительной власти, на которые возложен контроль за соблюдением законодательства о рекламе, информацию, необходимую для осуществления предусмотренных Законом о рекламе полномочий.

Рекламопроизводитель и рекламораспространитель вправе требовать, а рекламодатель в этом случае обязан предоставить документальные подтверждения достоверности рекламной информации; лицензию или ее копию, если деятельность рекламодателя подле жит лицензированию.

Рекламопроизводитель обязан своевременно информировать рекламодателя о том, что соблюдение требований последнего может привести к нарушению законодательства РФ о рекламе. Если рекламодатель не изменит свое требование к рекламе, рекламопроизводитель вправе расторгнуть договор и потребовать полного возмещения убытков, если договором не предусмотрено иное.

В роли рекламодателей, рекламопроизводителей и рекламораспространителей могут выступать юридические лица и физические лица - индивидуальные предприниматели, поскольку на объявления физических лиц, не связанные с осуществлением предпринимательской деятельности, действие указанного Закона о рекламе не распространяется. Субъектами, производящими, размещающими или распространяющими рекламу на территории Российской Федерации, могут быть и иностранные юридические лица; иностранные граждане, лица без гражданства, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей.

Особым образом Закон о рекламе регулирует вопросы спонсорства и связанное с этим правовое положение субъектов. В соответствии со ст. 19 Закона о рекламе, под спонсорством понимается осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества,

результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемой рекламы о спонсоре, его товарах.

В условиях рыночной экономики договор оказания рекламных услуг - один из наиболее распространенных договоров возмездного оказания услуг, потому что целями рекламы, рекламной деятельности является развитие рынков товаров, работ и услуг на основе соблюдения принципов добросовестной конкуренции, обеспечение в Российской Федерации единства экономического пространства. Договор оказания рекламных услуг - один из способов для любой организации, которая не имеет высококвалифицированных специалистов по продвижению товаров и услуг, обеспечить рекламу своих продуктов.

В договоре оказания рекламных услуг используются следующие приложения:

- перечень услуг, оказываемых по договору;
- задание;
- график платежей;
- разрешения (лицензии, сертификаты) заказчика на объект рекламирования (копия).

В договоре оказания рекламных услуг используются следующие сопутствующие документы:

- Акт сдачи-приема работ (услуг);
- Отчет исполнителя;
- Отчет о расходах исполнителя;
- дополнительное соглашение;
- Протокол разногласий;
- Протокол согласования разногласий.

С целью совершенствования правового обеспечения проекта предлагается в ООО «СтеклоДизайн» утвердить должностную инструкцию менеджера по рекламе.

Менеджер по рекламе занимается разработкой и проведением рекламных мероприятий, направленных на продвижение товаров или услуг.

Должность менеджера по рекламе относится к категории специалистов. Прием на работу и увольнение с должности происходит по приказу руководителя компании.

Должностная инструкция менеджера по рекламе содержит сведения о предъявляемых требованиях к уровню образования и стажу по специальности менеджера по рекламе: высшее профессиональное образование (менеджмент) или высшее образование и дополнительное образование в области менеджмента. Во втором случае требуется стаж работы по специальности от двух лет.

Менеджер должен знать:

- нормативные и законодательные акты, касающиеся рекламной и коммерческой деятельности;
- основы предпринимательства и бизнеса;
- практику и теорию менеджмента;
- конъюнктуру рынка;
- деловое администрирование, основы маркетинга;
- организацию рекламного дела, включая знания о носителях и средствах рекламы;
- основы психологии и социологии, а также деловой этики и др.

Хороший менеджер по рекламе обладает энциклопедическими знаниями, психологическим чутьем и креативным мышлением.

Должностная инструкция менеджера по рекламе содержит также сведения о правах и степени ответственности менеджера по рекламе.

Кроме того, в существующей форме договора возмездного оказания рекламных услуг отсутствует раздел «Права заказчика». Поэтому его предлагается дополнить и читать пункт 2.3 в следующей редакции:

2.3. Права заказчика:

2.3.1. Заказчик вправе отказаться от исполнения настоящего Договора при условии оплаты Исполнителю фактически понесенных им расходов.

2.3.2. Заказчик вправе приобрести исключительные права автора на использование произведения за дополнительную плату, по цене, согласованной Сторонами.

2.3.3. Заказчик в течение 3 рабочих дней со дня представления проекта рекламы вносит свои изменения (дополнения) либо утверждает представленный вариант проекта рекламы. Работы по изготовлению рекламных материалов начинаются после согласования проекта рекламы Заказчиком. В случае отклонения проекта рекламы Исполнитель вносит изменения в проект рекламы с учетом замечаний Заказчика. По окончании работ по изготовлению рекламы Заказчик в течение 3х рабочих дней принимает готовые рекламные материалы, подписывает акт приема-сдачи работ и дает согласие на их размещение в эфире. В случае невыполнения данного условия Заказчиком в установленный срок рекламные материалы считаются принятыми и заносятся в архив для хранения. Оплата за выполнение работ в данном случае взимается полностью.

Таким образом, правовой основой деятельности ООО «СтеклоДизайн» являются Гражданский и Налоговый кодексы, ряд федеральных законов, Постановления Правительства РФ и другие нормативно-правовые акты.

2.3. Экономическое обоснование реализации управленческого решения

В первую очередь проведем расчет эффективности мероприятия организации интернет-магазина ООО «СтеклоДизайн».

Для реализации данного мероприятия в штат предприятия необходимо ввести единицу менеджера интернет-магазина. Усовершенствованная организационная структура ООО «СтеклоДизайн» представлена на рисунке 7.

Рисунок 7 - Усовершенствованная организационная структура ООО
«СтеклоДизайн»

Менеджер интернет-магазина будет осуществлять свою деятельность на основании должностной инструкции (Приложение В)

Расчет стоимости и состав необходимого офисного оборудования приведен в таблице 13.

Таблица 13

Расчет стоимости необходимого оборудования

Название	Цена, руб.	Кол-во, ед.	Общая стоимость, руб.
Компьютер	30000	1	30000
Телефон	5000	1	5000
Стол	5000	1	5000
Стул	2500	1	2500
Итого:	-	-	42500

Таким образом, общая стоимость оборудования и инвентаря, планируемого к использованию, составляет 42,5 тыс. руб.

Необходимое оборудование для организации интернет-магазина ООО «СтеклоДизайн» предполагается приобрести в собственность.

Создание интернет-магазина предполагается с помощью специализирующейся на этом компании ООО «Уралрелком». Стоимость создания интернет-магазина составит 30 тыс.руб.

Кроме того, для начала осуществления деятельности интернет-магазину потребуются оборотные средства в размере 200 тыс.руб.

Таким образом, инвестиционные затраты на создание предприятия составят 320 тыс. руб.

В качестве привлекаемого источника финансирования инвестиционных затрат по проекту рассматриваются собственные средства ООО «СтеклоДизайн».

Расчет расходов на оплату труда и отчислений на обязательное социальное страхование, планируемые при реализации проекта представлены в таблице 14.

Таблица 14

Численность работающих, расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды, тыс.руб.

Показатели	2016	2017	2018
Заработная плата	240	264	290
Отчисления на обязательное социальное страхование	72	79,2	87
Расходы на оплату труда, всего	312	343,2	377

Таким образом, затраты на оплату труда по проекту составят в первый год 312 тыс.руб., во второй год – 343,2 тыс.руб., в третий год – 377 тыс.руб.

Расчет амортизационных отчислений приведен в таблице 15.

Таблица 15

Расчет амортизационных отчислений

Наименование основных фондов	Сумма балансовой стоимости по видам ОФ, руб.	Срок службы ОФ, лет	Норма амортизации, %	Годовая амортизация, руб.
Компьютер	30000	5	20	6000
НМА (интернет-магазин)	30000	5	20	6000
Итого:	60000	-	-	12000

Таким образом, общая величина годовых амортизационных отчислений составит 12,0 тыс.руб.

Комиссионные расходы включают:

- оплату работы курьеров (3% от суммы заказа);
- оплату услуг электронных систем (3% от суммы оплаты).

Расчет комиссионных расходов приведен в таблице 16.

Таблица 16

Расчет комиссионных расходов

Показатель	Годовая сумма заказа, руб.	Величина комиссии, %	Годовая величина затрат, руб.
Оплата курьерам	3515,0	3,0	105,5
Электронные системы	3225,0	3,0	96,8
Итого:	6740	-	202,3

Далее необходимо рассчитать годовые затраты на осуществление деятельности фирмы (таблица 17). При этом все затраты индексируется по 15% в год.

Таблица 17

Текущие затраты от функционирования интернет-магазина, тыс.руб.

Статья затрат	2016 год					2017 год	2018 год
	I кв	II кв	III кв	IV кв	итого		
Затраты на приобретение товаров	0	0	1007,5	1007,5	2015	3200	4000
Оплата труда	0	0	60	60	120	264	290
Отчисления на ОСС	0	0	18	18	36	79,2	87

Продолжение табл.17

Амортизационные отчисления	0	0	3	3	6	12	12
Оплата услуг связи	0	0	2,4	2,4	4,8	9,6	9,6
Оплата комиссионных услуг	0	0	77,2	77,2	154,3	232,6	279,2
Затраты на рекламу	0	0	93,8	93,8	187,5	280	320
Всего	0	0	1261,9	1261,9	2523,6	4077,4	4997,8

Таким образом, годовая себестоимость продаж ООО «СтеклоДизайн» в первый год реализации проекта составит 2523,6 тыс.руб., далее произойдет рост до 4997,8 тыс.руб.

Программа реализации товаров предприятия представляет собой развёрнутый или комплексный план продаж, характеризующий годовой объём, номенклатуру и качество реализуемых товаров.

Объёмы продаж предприятия могут планироваться в натуральных, трудовых, стоимостных измерителях.

План продаж интернет-магазина ООО «СтеклоДизайн» (в денежном выражении) представлен в табл.18.

Таблица 18

План продаж товаров через интернет-магазин, тыс.руб.

Наименование	2016 год					2017 год	2018 год
	I кв.	II кв	III кв	IV кв	итого		
Нарезка стекла, зеркала	0	0	1424,5	1424,5	2849	4318	5235
Стекольные, монтажные работы	0	0	365	365	730	1210	1665
Художественная обработка стекла, зеркал	0	0	445	445	890	1250	1560
Товары	0	0	360,5	360,5	721	1310	1650
Всего	0	0	2595	2595	5190	8088	10110

Анализируя план продаж интернет-магазина, необходимо отметить, что в первый год реализации проекта планируется реализовать товаров на сумму 5190 тыс.руб. В дальнейшем планируется увеличить сумму выручки от продаж. В 2017 году рост предполагается на уровне 20%, в 2018 году – на 25%.

Финансовый план составлен на перспективу трех лет с момента начала эксплуатации оборудования, исходя из среднеотраслевого периода окупаемости долгосрочных вложений.

В плане доходов и расходов отражаются только текущие расходы ООО «СтеклоДизайн». Его основное назначение заключается в раскрытии экономической эффективности предлагаемого проекта.

Расчет плана доходов и расходов выполнен в таблице 19.

Таблица 19

План доходов и расходов ООО «СтеклоДизайн», тыс. руб.

Показатели	2016 год					2017 год	2018 год
	I кв	II кв	III кв	IV кв	итого		
Общая выручка от продажи товаров	0	0	2595	2595	5190	8088	10110
Себестоимость проданных товаров	0	0	1606,1	1606,1	3212,1	5104	6194,8
Затраты на организацию интернет-магазина	0	0	320	0	320	0	0

Прибыль от реализации	0	0	668,9	988,9	1657,9	2984	3915,2
Прибыль до налогообложения	0	-16,4	668,9	988,9	1657,9	2984	3915,2
Налог на прибыль	0	0	100,3	148,3	248,7	447,6	587,3
Чистая прибыль	0	-16,4	568,6	840,6	1409,2	2536,4	3327,9

В первый год реализации проекта ООО «СтеклоДизайн» получит чистую прибыль в размере 1409,2 тыс.руб. В дальнейшем произойдет рост получаемой прибыли. Так в во второй год чистая прибыль от проекта составит 2536,4 тыс. руб., в третий год – 3327,9 тыс.руб.

Далее проведем расчет эффективности использования внешней службы доставки.

Передав функцию доставки товара до покупателя нам, компания ООО «СтеклоДизайн» освободится от необходимости:

- содержать собственную курьерскую службу;
- нести постоянные затраты на содержание диспетчеров и курьеров, которым необходимо платить заработную плату вне зависимости от наличия заказов;
- заниматься поиском и обучением сотрудников отдела доставки;
- осуществлять планирование и организацию работы курьеров;
- нести риски по невыходу сотрудников на работу, что может повлечь срыв сроков доставки;
- нести убытки в случае порчи, кражи, потери товара курьерами.

При этом интернет-магазин ООО «СтеклоДизайн» получит возможность:

- высвободить дополнительные денежные средства на развитие своей компании;
- обеспечивать клиентам гарантированную доставку при любых пиках по количеству заказов;
- получать полную, оперативную и достоверную информацию в отношении реализованных и доставленных товаров.

Услуга «Доставка с кассовым обслуживанием» имеет для компании ООО «СтеклоДизайн» ряд неоспоримых преимуществ:

- компания сможет экономить на покупке кассового аппарата и его обслуживании;
- компании не требуется нести затраты на зарплату бухгалтера-кассира;
- у компании нет необходимости в ведении кассовой книги;
- у компании упрощается система бухгалтерского учета.

Тарифы ООО «Курьер-ЕКБ» на услуги службы доставки для интернет-магазинов по Екатеринбургу приведены в таблице 20.

Таблица 20

Тарифы ООО «Курьер-ЕКБ» на услуги службы доставки для интернет-магазинов по Екатеринбургу [37]

Наименование услуги	Цена, руб.	
1. Забор Отправления со склада/офиса Заказчика/Поставщика	Количество заказов при заборе:	
	до 3 шт.	3 и более
	100 р.	0 р.
2. Доставка Отправления в транспортную компанию	+ 50 р. к тарифу	
3. Забор Отправления из транспортной компании	+ 50 р. к тарифу	
4. Обмен товара (оформление в офисе Исполнителя)	50 р.	
5. Обмен товара (с выездом Исполнителя к Получателю)	+ 50 р. к тарифу	

Продолжение табл.20

6. Выдача Отправления из офиса компании "Самовывоз"	70 р.	
7. Доставка Отправлений в субботу, воскресенье и праздничные дни	+ 50% к тарифу	
8. Ответственное хранение	400 р./ м3. в месяц	
9. Возврат товара (оформление в офисе Исполнителя)	50 р.	
10. Возврат товара (с выездом Исполнителя к Получателю)	+ 50 р. к тарифу (Агентский договор)	
11. «Примерка»	+ 50% к тарифу	
12. Доставка с наложенным платежом	0,5% от суммы принятых денежных	
13. Доставка с кассовым обслуживанием	1,5% от суммы принятых денежных средств	
14. Курьерская доставка по Екатеринбургу	Вес груза	Цена, руб.
	До 1 кг	170р.
	1-3 кг	190р.
	3-5 кг	220р.
	5-10 кг	275р.
	10-15 кг	335р.
	Свыше 15 кг	490р.

Тарифы ООО «Курьер-ЕКБ» на курьерскую доставку по Свердловской области представлены в таблице 21.

Таблица 21

Тарифы на курьерскую доставку по Свердловской области [37]

Населённый пункт	Расстояние до насел. пункта, км	Плюс к городскому тарифу, руб.	Срок, дней
Арамилъ	14	109	1 дн.
Березовский	16	109	1 дн.
Большой Исток	22	109	1 дн.
Верхняя Пышма	23	109	1 дн.
Исток	20	109	1 дн.
Кольцово	21	109	1 дн.
Среднеуральск	31	109	1 дн.
Химмаш	14	109	1 дн.
Другие города Свердловской области	от 30	109 руб.+0,50 руб/км. за каждый км сверх 30 км.	1 дн.

Проведем расчет годовых затрат на осуществление мероприятия по использованию интернет-магазином ООО «СтеклоДизайн» внешней службы доставки. В таблице 22 приведен прогноз реализации товаров интернет-магазином по городам Свердловской области.

Таблица 22

Прогноз реализации товаров интернет-магазином ООО «СтеклоДизайн» в 2016 году по городам Свердловской области

Населённый пункт	Количество заказов	Средний вес груза, кг
Екатеринбург	125	150,0
Арамилъ	18	150,0
Березовский	22	150,0
Большой Исток	13	150,0
Верхняя Пышма	8	150,0
Исток	6	150,0
Кольцово	7	150,0
Среднеуральск	6	150,0
Химмаш	8	150,0
Другие города Свердловской области	78	200,0

В таблице 23 приведен расчет годовых затрат на использование интернет-магазином ООО «СтеклоДизайн» внешней службы доставки.

Таблица 23

Годовые затраты на использование интернет-магазином ООО «СтеклоДизайн»
внешней службы доставки в 2016 году

Населённый пункт	Количество заказов	Средний вес груза, км	Годовые затраты	
			расчет	сумма, тыс.руб.
Екатеринбург	125	150,0	125*490	61,3
Арамиль	18	150,0	18 * (490+109)	10,8
Березовский	22	150,0	22 * (490+109)	13,2
Большой Исток	13	150,0	13 * (490+109)	7,8
Верхняя Пышма	8	150,0	8 * (490+109)	4,8
Исток	6	150,0	6 * (490+109)	3,6
Кольцово	7	150,0	7 * (490+109)	4,2
Среднеуральск	6	150,0	6 * (490+109)	3,6
Химмаш	8	150,0	8 * (490+109)	4,8
Другие города Свердловской области	78	200,0	78 * (490+109+ 200)	62,3
Всего	293			176,4

Таким образом, годовая сумма затрат компании ООО «СтеклоДизайн» на использование внешней службы доставки в 2016 году составит 176,4 тыс.руб.

Определим экономию текущих затрат компании ООО «СтеклоДизайн» при использовании внешней службы доставки (таблица 24).

Таблица 24

Экономия текущих затрат компании ООО «СтеклоДизайн» при использовании
внешней службы доставки в 2016 году

Статья затрат	Расчет	Сумма затрат, тыс.руб.
Фонд оплаты труда курьеров (5 чел)	28 500 руб. х 5 чел. х 12 мес = 1710 тыс.руб.	1710
Страховые взносы с заработной платы (30% от ФОТ)	1710 тыс.руб. х 0,3 = 513 тыс.руб.	513
Затраты на организацию труда курьеров	- затраты на обучение - 30 тыс.руб. - затраты на организацию рабочих мест – 45 тыс.руб.; - затраты на охрану труда - 15 тыс.руб.	90
Транспортные расходы	Общий пробег транспорта за год – 20 000 км Затраты на 1000 км (ГСМ, запчасти и пр.) – 1800 руб. Затраты: 20 тыс.км х 1800 руб. = 36 тыс.руб.	36

Затраты на содержание кассового аппарата	-	3
Прочие расходы	10% от предыдущих статей (1710+513+90+36+3)х 0,1 = 235,2 тыс.руб.	235,2
Всего	-	2587,2

Таким образом, экономия текущих затрат компанией ООО «СтеклоДизайн» в 2016 году составит 2587,2 тыс.руб.

Таким образом, в результате реализации данного мероприятия ООО «СтеклоДизайн» получит годовой экономический эффект в сумме:

$$\text{Э} = 2587,2 \text{ тыс.руб.} - 176,4 \text{ тыс.руб.} = 2401,8 \text{ тыс.руб.}$$

Далее проведем расчет экономической эффективности реализации мероприятия по внедрению дополнительных сервисов интернет-магазина ООО «СтеклоДизайн».

Затраты на разработку дополнительных сервисов согласно прайс-листу компании «Медиасайт» приведены в таблице 25.

Таблица 25

Затраты на разработку дополнительных сервисов

Наименование	Сумма затрат, тыс.руб.
Сервис «Отзывы о товарах»	10,0
Сервис «Сравнение товаров»	15,0
Сервис «Онлайн-консультант, обратный звонок»	12,0
Сервис «Демонстрация товаров в действии»	16,0
Сервис «Социализация»	8,0
Всего	61,0

Таким образом, величина затрат на создание дополнительных сервисов интернет-магазина ООО «СтеклоДизайн» составит 61 тыс.руб.

Экономический эффект от создания дополнительных сервисов заключается в увеличении числа посетителей и объемов продаж интернет-магазина (таблица 26).

Таблица 26

Прогноз роста числа посетителей и объемов продаж интернет-магазина ООО
«СтеклоДизайн»

Наименование сервиса	Прогноз роста посетителей, чел.	Увеличение дохода, тыс.руб.
Сервис «Отзывы о товарах»	130	105
Сервис «Сравнение товаров»	250	120
Сервис «Онлайн-консультант, обратный звонок»	190	80
Сервис «Демонстрация товаров в действии»	200	180
Сервис «Социализация»	140	120
Всего	910	605

Таким образом, внедрение новых сервисов позволит компании увеличить годовое количество посетителей на 910 чел., при этом доходы компании увеличатся на 605 тыс.руб. в год.

Экономический эффект от реализации данного мероприятия составит:

$$\mathcal{E} = 605 \text{ тыс.руб.} - 61 \text{ тыс.руб.} = 544 \text{ тыс.руб.}$$

Экономическая эффективность проекта характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношения связанных с проектом затрат и результатов и позволяющих судить об экономической привлекательности проекта. Для оценки эффективности внедрения проекта необходимо рассчитать следующие показатели: денежные потоки, срок окупаемости проекта, дисконтируемый доход и др.

Далее определим необходимые затраты для осуществления обучения персонала ООО «СтеклоДизайн» (таблица 27).

Таблица 27

Анализ затрат на повышение квалификации персонала

Наименование затрат	2016 год	
	тыс.руб.	%
Обучение на курсах (руководители)	120,0	35,0
Обучение персонала на курсах (менеджеры)	195,0	55,0
Приобретение литературы	35,0	10,0
Итого	350,0	100

Из таблицы 27 видно, что к 2016 году общая величина затрат торговой организации на повышение квалификации составит 350 тыс.руб. Затраты на обучение персонала являются самой значительной среди всех расходов на повышение квалификации торгового персонала и руководителей. Вторыми по значимости идут затраты на участие в семинарах.

Повышение уровня профессиональных навыков работников ООО «СтеклоДизайн» приведет к росту эффективности труда работников службы продаж.

Повышение производительности труда торгового персонала в связи с их обучением оценивается экспертами в среднем по отрасли торговли на 5-10%.

Определим изменение показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности ООО «СтеклоДизайн» в связи с увеличением выручки (таблица 28).

Таблица 28

Прирост показателей финансовых результатов деятельности ООО
«СтеклоДизайн»

Показатели	2015 год	2016 год		Темп прироста, %
		тыс.руб.	изменение	
Объем продаж	21976,1	25382,4	3406,296	15,5
Себестоимость продаж	14064,7	15119,6	1054,853	7,5
Прибыль от продаж	7911,4	10262,8	2351,4	29,7
Прибыль до налогообложения	7911,4	10262,8	2351,4	29,7
Налог на прибыль	1582,3	2052,6	470,3	29,7
Чистая прибыль	6329,1	8210,3	1881,2	29,7

Следовательно, в результате реализации предложенных мероприятий по обучению персонала произойдет увеличение всех показателей финансовых результатов предприятия.

Выводы по второй главе

С целью совершенствования правового обеспечения проекта предлагается в ООО «СтеклоДизайн» утвердить должностную инструкцию менеджера по рекламе.

Кроме того, существующую форму договора возмездного оказания рекламных услуг было предложено дополнить разделом «Права заказчика».

С целью повышения эффективности продаж в ООО «СтеклоДизайн» необходимо осуществить ряд мероприятий:

- внедрение продаж продукции предприятия через Интернет;
- повышение квалификации персонала, ответственного за продажи продукции.

С целью повышения объемов продаж продукции ООО «СтеклоДизайн» предлагается организовать продажи продукции посредством интернета. Для этого необходимо создать интернет-магазин компании ООО «СтеклоДизайн», в котором будет представлен весь ассортимент продукции предприятия. Для реализации данного мероприятия в штат предприятия необходимо ввести единицу специалиста по интернет-продажам.

В результате реализации предложенных мероприятий по обучению персонала произойдет увеличение всех показателей финансовых результатов предприятия.

Заключение

В данной работе осуществлена разработка рекомендаций по совершенствованию управления сбытом предприятия на примере ООО «СтеклоДизайн». Основным видом деятельности данного предприятия является оказание услуг по резке и обработке стекла.

Организационно-управленческая структура строительной компании ООО «СтеклоДизайн» соответствует требованиям рынка и специфике услуг компании. В ее основу заложен линейно-функциональный способ управления производством, что позволяет эффективно координировать работу подразделений.

Основными клиентами предприятия являются юридические лица, индивидуальные предприниматели и физические лица.

Проведенный выше анализ управления сбытом в ООО «СтеклоДизайн» выявил следующее:

- анализ технико-экономических показателей выявил рост большинства из них, что говорит о повышении эффективности деятельности предприятия;
- совокупный объем производства стекольных работ у ООО «СтеклоДизайн» увеличился на 5,95 в натуральных показателях и на 25,7% в стоимостном выражении. В структуре продукции ООО «СтеклоДизайн» преобладает продукция, выполненная для физических лиц;
- наибольшую долю прибыли занимает продажа нарезки стекла и зеркала и составляет более 40%, продажа стекольных, монтажных работ составляет более 30%. Из этого можно сделать вывод, что на рынке востребована в большей мере нарезка стекла и зеркала с монтажными работами;
- управление сбытом продукции в ООО «СтеклоДизайн» осуществляет непосредственно директор. В его обязанности входит непосредственное руководство процессами сбыта продукции и оказания услуг. В непосредственном подчинении у директора находится экономист по сбыту.

Существующая система сбыта ООО «СтеклоДизайн» имеет ряд недостатков:

- недостаточная эффективность существующей сбытовой политики предприятия;
- проблема нормативно-правового регулирования сбытовой политики заключается в неточности формулировок договоров при осуществлении рекламной деятельности ООО «СтеклоДизайн».

С целью совершенствования правового обеспечения проекта предлагается в ООО «СтеклоДизайн» утвердить должностную инструкцию менеджера по рекламе.

Кроме того, существующую форму договора возмездного оказания рекламных услуг было предложено дополнить разделом «Права заказчика».

С целью повышения эффективности продаж в ООО «СтеклоДизайн» необходимо осуществить ряд мероприятий:

- внедрение продаж продукции предприятия через Интернет;
- повышение квалификации персонала, ответственного за продажи продукции.

С целью повышения объемов продаж продукции ООО «СтеклоДизайн» предлагается организовать продажи продукции посредством интернета. Для этого необходимо создать интернет-магазин компании ООО «СтеклоДизайн», в котором будет представлен весь ассортимент продукции предприятия. Для реализации данного мероприятия в штат предприятия необходимо ввести единицу специалиста по интернет-продажам.

В результате реализации предложенных мероприятий по обучению персонала произойдет увеличение всех показателей финансовых результатов предприятия.

Таким образом, реализация предложенного проекта мероприятий совершенствования сбытовой политики ООО «СтеклоДизайн» позволит, с одной стороны, увеличить доходы и прибыль компании, а с другой, повысить конкурентоспособность данной организации.